

## Анкета для оценки 180 градусов

Самооценка сотрудника и оценка непосредственного руководителя по одним и тем же индикаторам

|                                 |                                                                                                                                           |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Кто заполняет</b>            | Две анкеты: сотрудник ставит себе баллы сам, непосредственный руководитель — независимо от него.                                          |
| <b>Главное правило</b>          | Руководитель открывает самооценку только после того, как заполнит свою часть. Иначе оценки подстраиваются друг под друга.                 |
| <b>Как ставить баллы</b>        | От 1 до 5 по листу «Шкала»: 1 — поведение не проявляется, 5 — проявляется всегда. Оцениваем частоту поведения, а не отношение к человеку. |
| <b>Что делать с результатом</b> | Лист «Итоги» сам посчитает разрыв между оценками. Расхождения от 2 баллов подсвечиваются — с них и начинается разговор на встрече 1:1.    |
| <b>Чего делать не нужно</b>     | Привязывать баллы к премии и кадровым решениям. Как только от оценки зависят деньги, обе стороны начинают торговаться.                    |
| <b>Сколько занимает</b>         | Заполнение — 10–15 минут на каждого участника. Встреча по итогам — 40–60 минут.                                                           |

Шаблон подготовила команда StartExam · [startexam.ru](https://startexam.ru)

## Шкала: как часто проявляется поведение

Каждый индикатор описывает одно наблюдаемое действие — оцениваем, насколько регулярно оно проявляется

| Балл | Название уровня | Что это значит на практике                                                         |
|------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Никогда         | Поведение не проявляется даже в ситуациях, где оно уместно.                        |
| 2    | Редко           | Единичные случаи, скорее исключение из обычного поведения.                         |
| 3    | Иногда          | Проявляется примерно в половине подходящих ситуаций, нестабильно.                  |
| 4    | Часто           | Проявляется в большинстве ситуаций, сбои случаются редко.                          |
| 5    | Всегда          | Проявляется постоянно, в том числе в сложных ситуациях. На это можно рассчитывать. |

Анкета: 24 индикатора по шести компетенциям

Баллы от 1 до 5 по листу «Шкала». Комментарий — конкретная рабочая ситуация, которая объясняет оценку

| Компетенция                       | Индикатор — наблюдаемое поведение                                      | Самооценка | Руководитель | Комментарий с примером |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|------------------------|
| Деловая коммуникация              | Формулирует задачи и просьбы так, что их не приходится переспрашивать  |            |              |                        |
|                                   | Уточняет, если позиция собеседника непонятна                           |            |              |                        |
|                                   | Учитывает полученные замечания в дальнейшей работе                     |            |              |                        |
|                                   | Заранее предупреждает о риске срыва сроков                             |            |              |                        |
| Командная работа и сотрудничество | Делится информацией, которая нужна коллегам для работы                 |            |              |                        |
|                                   | Помогает коллегам, когда у команды горят сроки                         |            |              |                        |
|                                   | Ищет решение в спорной ситуации вместо того, чтобы настаивать на своём |            |              |                        |
|                                   | Поднимает сложные вопросы на встречах, а не обсуждает их в кулуарах    |            |              |                        |
| Ориентация на результат           | Соблюдает сроки без напоминаний                                        |            |              |                        |
|                                   | Доводит задачи до завершения                                           |            |              |                        |
|                                   | Предлагает варианты решения, когда возникают препятствия               |            |              |                        |
|                                   | Сообщает руководителю реальный статус задач, включая плохие новости    |            |              |                        |
| Самоорганизация и тайм-менеджмент | Самостоятельно расставляет приоритеты в задачах                        |            |              |                        |
|                                   | Планирует работу так, что задачи не накапливаются к дедлайну           |            |              |                        |
|                                   | Проверяет результат перед сдачей                                       |            |              |                        |
|                                   | Выполняет договорённости, зафиксированные на встречах                  |            |              |                        |
| Адаптивность и гибкость           | Спокойно перестраивается при смене приоритетов                         |            |              |                        |
|                                   | Осваивает новые инструменты, нужные для работы                         |            |              |                        |
|                                   | Сохраниает рабочий тон в напряжённых ситуациях                         |            |              |                        |
|                                   | Принимает решения при неполной информации, когда ждать нельзя          |            |              |                        |

|                       |                                           |  |  |  |
|-----------------------|-------------------------------------------|--|--|--|
| Развитие и инициатива | Берёт в работу новые задачи               |  |  |  |
|                       | Запрашивает обратную связь о своей работе |  |  |  |
|                       | Предлагает идеи по улучшению процессов    |  |  |  |
|                       | Признаёт свои ошибки                      |  |  |  |

## Итоги: где взгляды расходятся

Считается автоматически. Разрыв от 2 баллов подсвечен — это темы для встречи 1:1

| Компетенция                       | Индикатор                                                              | Самооценка | Руководитель | Разрыв | О чём говорит |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------|---------------|
| Деловая коммуникация              | Формулирует задачи и просьбы так, что их не приходится переспрашивать  |            |              |        |               |
|                                   | Уточняет, если позиция собеседника непонятна                           |            |              |        |               |
|                                   | Учитывает полученные замечания в дальнейшей работе                     |            |              |        |               |
|                                   | Заранее предупреждает о риске срыва сроков                             |            |              |        |               |
| Командная работа и сотрудничество | Делится информацией, которая нужна коллегам для работы                 |            |              |        |               |
|                                   | Помогает коллегам, когда у команды горят сроки                         |            |              |        |               |
|                                   | Ищет решение в спорной ситуации вместо того, чтобы настаивать на своём |            |              |        |               |
|                                   | Поднимает сложные вопросы на встречах, а не обсуждает их в кулуарах    |            |              |        |               |
| Ориентация на результат           | Соблюдает сроки без напоминаний                                        |            |              |        |               |
|                                   | Доводит задачи до завершения                                           |            |              |        |               |
|                                   | Предлагает варианты решения, когда возникают препятствия               |            |              |        |               |
|                                   | Сообщает руководителю реальный статус задач, включая плохие новости    |            |              |        |               |
| Самоорганизация и тайм-менеджмент | Самостоятельно расставляет приоритеты в задачах                        |            |              |        |               |
|                                   | Планирует работу так, что задачи не накапливаются к дедлайну           |            |              |        |               |
|                                   | Проверяет результат перед сдачей                                       |            |              |        |               |
|                                   | Выполняет договорённости, зафиксированные на встречах                  |            |              |        |               |
| Адаптивность и гибкость           | Спокойно перестраивается при смене приоритетов                         |            |              |        |               |
|                                   | Осваивает новые инструменты, нужные для работы                         |            |              |        |               |
|                                   | Сохраняет рабочий тон в напряжённых ситуациях                          |            |              |        |               |
|                                   | Принимает решения при неполной информации, когда ждать нельзя          |            |              |        |               |
| Развитие и инициатива             | Берёт в работу новые задачи                                            |            |              |        |               |
|                                   | Запрашивает обратную связь о своей работе                              |            |              |        |               |
|                                   | Предлагает идеи по улучшению процессов                                 |            |              |        |               |
|                                   | Признаёт свои ошибки                                                   |            |              |        |               |

**Средний балл**

Индикаторов с расхождением от 2 баллов

0

Договорённости по итогам встречи фиксируются в ИПР: что сотрудник начнёт делать иначе и когда проверим результат.